

НУЖНО ЛИ ПРЕДПРИЯТИЯМ ПЛАНИРОВАНИЕ В 2002 ГОДУ?

Одной из основных проблем управления предприятием в современном переходном состоянии российской экономики является функция планирования деятельности предприятия. С одной стороны, во времена советской плановой экономики накоплен значительный объем теории и практики по планированию, с другой – сегодня на большинстве предприятий не существует реально функционирующей системы планирования, которая вообще является важным инструментом в управлении предприятием. Конечно, такое состояние на предприятиях вполне объяснимо – за годы кризиса 90-х годов прошлого века сохранить и приспособить к меняющимся условиям существовавшие системы планов было непросто. Тем не менее необходимость планирования в условиях рынка и наличия на предприятии грамотной высококвалифицированной планово-экономической службы для успешной работы неоспорима.

В данной статье мы опишем наш подход к проблеме планирования. Настоящий материал базируется на опыте специалистов автономной некоммерческой организации «Научно-методический центр по организационно-экономическому развитию машиностроительных предприятий», проводивших исследования по оценке и разработке оптимальных планов предприятия, разработке финансово-экономических моделей предприятия и постановке систем финансово-экономического и производственного планирования.

Традиционно выделяют три вида планирования:

- **стратегическое**, то есть определение глобальных задач, стоящих перед предприятием;
- **среднесрочное** - планирование конкретных мероприятий по реализации стратегии;
- **краткосрочное** или **оперативное**.

Задача долгосрочного и среднесрочного планирования особенно актуальна в период принятия важных управленческих решений. Выстраивая различные пути развития бизнеса компании, финансовый аналитик акцентирует взгляд на сценарии, в большей степени соответствующем намеченным целям. Достичь оптимального результата на этапе прогнозирования помогает использование различных аналитических программных продуктов.

Вообще, система планирования должна способствовать улучшению следующих аспектов деятельности предприятия:

- оптимизации номенклатурной политики;
- оценке экономического эффекта от оптимизации потребности предприятия в оборотных средствах;
- оценке эффективности и финансовой состоятельности инвестиционного проекта, реализуемого на действующем предприятии;

- оценке суммы необходимого кредитования и построении графика привлечения и возврата средств;
- контроле и оптимизации структуры поступлений и платежей, в частности, определении величины «денежной» составляющей поступлений, необходимых для покрытия платежей в денежной форме;
- выборе наиболее рациональных сочетаний управленческих решений, направленных на повышение прибыльности и ликвидности предприятия.

Основные этапы планирования, на наш взгляд, должны иметь следующую последовательность:

1. Прежде всего необходимо описать исходное состояние предприятия на момент начала планирования. Отправной точкой при дальнейших расчетах служат данные бухгалтерского баланса на последнюю отчетную дату и показатели, описывающие планируемую текущую деятельность предприятия. Рекомендуется подробно описать существующие объемы производства и реализации, текущие затраты, структуру платежей, оборотный капитал, постоянные активы, источники финансирования и налоговое окружение.

2. Вторым шагом является формирование прогнозных отчетных форм (прогноза отчета о прибыли, прогноза отчета о движении денежных средств, прогнозного агрегированного баланса). На данном этапе очень важно учитывать принцип, в основу которого заложена первоначальная экстраполяция существующих условий деятельности предприятия на весь период планирования. Это значит, что характеристика деятельности в части объемов реализации, цен, структуры затрат и т.д. на протяжении всего горизонта планирования не изменяется по сравнению с начальным интервалом планирования.

3. Заключительным этапом является анализ построенного базового прогноза деятельности предприятия с использованием отчета о прибыли, отчета о движении денежных средств и прогнозного баланса. На данном этапе следует оценить следующие параметры деятельности предприятия:

- необходимо провести анализ безубыточности, то есть определить условия деятельности (объем выпуска и цены реализации), при которых предприятие будет получать минимальную прибыль от основной деятельности (без учета прочих доходов и расходов, налогов и других выплат из прибыли). Расчетные граничные условия безубыточности могут использоваться как ориентиры при дальнейшем построении финансового плана предприятия;
- с точки зрения инвесторов очень важно на данном этапе обрисовать стоимостные характеристики предприятия (по методике расчета чистой стоимости активов в соответствии с порядком оценки, утвержденным приказом Минфина РФ и Федеральной комиссии по ценным бумагам и фондовому рынку);

- расчет чистого дисконтируемого дохода, который характеризует стоимость предприятия как приведенную к настоящему моменту времени стоимость всех будущих потоков платежных средств;
- описание платежей в бюджет, которое показывает состояние расчетов предприятия по налоговым отчислениям;
- должен существовать выбор расчета производственной и полной себестоимости товарной продукции в целом или отдельно по видам продукции, что позволяет формировать ассортиментную политику;
- разделение платежных средств на денежную и неденежную составляющие, которое дает возможность прогнозировать реальное финансовое состояние и платежеспособность предприятия;
- подробное описание оборотного капитала с выделением нормативной и сверхнормативной составляющих, которое поможет управлять каждой из них, например строить графики погашения задолженностей;
- управление внеоборотными активами (изменение незавершенных капитальных вложений, реализация активов, приобретение и аренда новых активов).

В условиях рынка важное место занимает оценка рисков. Оценка проводится с помощью анализа чувствительности. Здесь рассматривается влияние изменения исходных параметров на основные характеристики деятельности предприятия. Желателен однопараметрический анализ чувствительности, при котором анализируется влияние одного выбранного параметра, изолированного от прочих исходных параметров, на итоговые результаты.

Неотъемлемой частью финансово-экономического планирования является оптимизация экономических результатов деятельности с помощью моделирования следующих составляющих:

- программы производства и реализации продукции; в частности, можно рассмотреть последствия временного прекращения производства и реализации продукции;
- номенклатуры и себестоимости выпускаемой продукции;
- изменения структуры платежей предприятия;
- структуры и размеров чистого оборотного капитала;
- возможностей привлечения дополнительных источников финансирования, как внутренних, так и внешних;
- вариантов реализации инвестиционных проектов.

При этом определяется реализуемость плановых производственных показателей с точки зрения финансовой состоятельности. Другими словами, определяется соотношение технологических возможностей предприятия с его финансовыми ресурсами. При этом стоимостные показатели, условия расчетов с покупателями и поставщиками определяются исходя из сложившейся ситуации на рынке. Кроме того, оцениваются возможности корректировки плановых производственных показателей в связи с изменением ситуации на рынке, появлением дополнительных заказов и т.д. Если обнаруживается

недостаток денежных средств, то определяются объемы и источники внешнего финансирования.

Результатом работы является жесткий производственно-финансовый план на год, принятый к исполнению, который определяет сбалансированные (по достаточности денежных ресурсов) объемы производства, продаж, условия расчетов, объемы финансирования и т.д.

При принятии управленческих решений, оказывающих влияние на финансовые потоки, возникает потребность оценить это влияние на эффективность предприятия в целом, то есть приходится рассматривать всю систему взаимоотношений **покупатель-производство-поставщик-государство-финансовые ресурсы**. Таким образом, создается ситуационный финансовый план, который подтверждает или опровергает предположения, сделанные в ходе анализа последствий управленческих решений. С другой стороны, на каждом предприятии существуют внутренние резервы, которые можно выявить в ходе составления финансового плана. Результатом работы в этой части является определение путей повышения эффективности деятельности предприятия при реализации своих целей.

При среднесрочном планировании решаются задачи, в которых предприятие рассматривается как экономическая единица. Причем необходимо проанализировать как внутренние взаимосвязи, так и среду, окружающую объект исследования. Это возможно только при построении финансовой модели предприятия.

Сформировав финансовую модель предприятия, можно уже переходить к построению и анализу планов финансово-хозяйственной деятельности. В результате мы получаем набор коммерческих и технических показателей, являющихся финансовым планом, который, как правило, представляется следующими прогнозными и отчетными формами:

- отчет о прибыли - характеризует прибыльность деятельности предприятия, устанавливает границы по ценам и стоимостям затрат;
- отчет о движении денежных средств - характеризует финансовую состоятельность плана, показывает структуру и источники финансирования;
- балансовый отчет – характеризует структуру имущества и источники его формирования;
- дополнительные формы управленческого учета, используемые для описания объемов производства, взаимоотношения с контрагентами и т.д.

Таким образом, мы переходим к модели предприятия как инструменту финансового планирования. Мы предлагаем два подхода к созданию модели:

1. **Упрощенная комплексная модель**, основанная на агрегированных данных и предназначенная для ситуационного анализа финансового плана. Преимущества этого подхода - относительная простота реализации, наглядность системы, то есть можно сразу видеть все взаимосвязи предприятия: как внутренние, так и внешние. И, наконец,

главное преимущество – несложная адаптация системы для более подробного просчета вариантов реализации управленческих решений по конкретным задачам. К недостатку можно отнести погрешности расчетов и, возможно, достаточно долгую процедуру подготовки исходных данных. С другой стороны, этот недостаток является преимуществом, так как при этом обеспечивается качество проработки информации. Такие модели, как правило, являются локальными по отношению к существующей на предприятии информационной системе и ориентированы в большей степени на аналитические службы. Важно отметить, что руководители предприятия из-за быстроты этого подхода достаточно часто используют его, несмотря на то, что в общей информационной системе имеются встроенные блоки планирования.

2. **Комплексная модель** как часть информационной системы предприятия. В этом случае мы уже рассматриваем систему, основанную на on-line подаче исходных данных. Естественно, что такая модель основана на жестко прописанных алгоритмах преобразования первичной информации. Такие модели имеют неоспоримое преимущество: быстрая подготовка исходных данных, автоматический контроль исполнения плана, минимизация ошибок расчета. Но в этом есть и главный недостаток такого подхода: значительные издержки при "ситуационном" анализе. Поясним. Модели для среднесрочного финансового планирования, основанные на интеграции в информационную систему, конечно, имеют степени свободы, но свободы ограниченной. Например, учет отсрочек платежей, сбоев в производстве и т.п. – это случаи, которые заранее прописаны. Но как быть с новыми идеями, меняющими организационную структуру и существующие бизнес-процессы? Выход один: перестраивать модель; это достаточно сложный процесс, даже если такие случаи (перестройки) предусмотрены сервисными службами. В связи с вышесказанным такой подход к реализации модели очень удобен для создания производственно-финансового плана как основы для деятельности предприятия и контроля за его исполнением. Для ситуационного плана и анализа альтернатив более приемлемы локальные и простые системы среднесрочного финансового планирования.

В заключение можно сказать, что финансовые модели имеют ограничения в использовании. Часто для достижения совпадения плана и факта разработчики систем планирования стремятся максимально детализировать исходную информацию. В результате появляются программные монстры (в данном случае речь идет о локальных системах планирования), под которые организуются, возможно неформально, «отделы обслуживания», занимающиеся подготовкой исходных данных, сопровождением и интерпретацией полученных результатов. При этом такие системы, с одной стороны, не могут заменить информационные системы, основанные на обработке первичной информации в реальном масштабе времени, а с другой - теряют мобильность, присущую локальным системам. В самом деле, такое стремление (максимально детального

учета всего) для среднесрочного планирования порочно по одной простой причине: среднесрочное планирование, по определению, не может быть точным «до рубля», невозможно запланировать все возможные контракты, сбои в производстве, задержки в платежах и т.п. на какой-то продолжительный срок, «идеального» окружения предприятия не бывает. В то же время неучет основных параметров предприятия сводит на нет все выводы, полученные в результате анализа плана. Поэтому принцип разумной достаточности, на наш взгляд, является определяющим для разработчиков систем прогнозирования. Таким образом, в такие программы сознательно закладываются допущения, и перед разработчиком всегда стоит задача увязки уровня допущений и уровня сложности программы.

Платонов А.М.
Солдатов А.Н.

ОБСЛУЖИВАНИЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ: ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ С ДРЕВНЕЙШИХ ВРЕМЕН ДО НАСТОЯЩЕГО ВРЕМЕНИ

Обслуживание покупателей возникло с момента зарождения отношений между людьми в результате обмена материальных благ. Во все времена и производитель, и продавец, стремясь увеличить объем продаж товара, организовывали соответствующим образом торговые места для того, чтобы покупатель мог в достаточной степени ознакомиться с качеством и количеством продукции. Стихийно возникая в местах скопления и движения людских и транспортных потоков, упорядочивались и приобретали определенные организационные формы места массовой купли-продажи товаров и услуг – рынки.

Производители продукции (во времена древнего мира – ремесленники) обслуживание потребителей основывали на простейших принципах: ознакомление с качеством изделия, услуги, демонстрация работы приспособления, замена в случае поломки, приведение в рабочее состояние (заточка ножей, оружия, подковка животных, ремонт колесниц и т.п.).

Жизнь внутри общин была основана на принципе самообеспечения, свои потребности каждая семья удовлетворяла самостоятельно. Межобщинные отношения строились на принципах взаимопомощи. Приобретение продуктов на стороне практиковалось, но не стало еще непременным условием жизни. С этим, видимо, и следует связывать отсутствие в трудах древних мыслителей понятия обслуживания, а сам характер и смысл слов и словосочетаний, связанных с обслуживанием, сводились к беспрекословному выполнению обязательных функций внутри общины, отсутствием свободы и механизмов регулирования отношений, связанных с обменом.

В античные времена развились орудия труда и быта, укрепилось узаконенное разделение людей на классы. В связи с этим изменились отношения внутри одной экономической единицы (город, поселение людей).